

Wirginia DORYŃ\*  
Dorota STACHERA\*

## Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne największych polskich przedsiębiorstw przemysłowych

### Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest analiza wpływu internacjonalizacji na wyniki działalności polskich przedsiębiorstw. Temat ten jest szeroko podejmowany w literaturze zachodniej, jednak, według wiedzy autorek, nie zostały jak dotąd przeprowadzone badania dotyczące warunków polskich. Niniejsze opracowanie dotyczy przedsiębiorstw przemysłowych z rankingu „Rzeczpospolitej” *Lista 500* z lat 2005-2006.

Związek pomiędzy stopniem umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw jest zagadnieniem stosunkowo nowym w literaturze – teorie objaśniające internacjonalizację na poziomie przedsiębiorstwa pochodzą z lat 60. XX w. [Otta, 1994, s. 46], a najwcześniejsze badania empiryczne pochodzą z początku lat 70. W tym okresie da się zauważyć wyraźna ewolucja konceptualizacji od związku liniowego w kierunku zależności krzywoliniowej, co można w dużej mierze przypisać wzrostowi zasobu wiedzy dotyczącej korzyści i kosztów procesu internacjonalizacji na poziomie przedsiębiorstwa.

W niniejszym opracowaniu pod pojęciem internacjonalizacji rozumiany jest każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą [Rymarczyk, 1996, s. 17]. Termin ten z jednej strony nie jest zawężony do określonego stopnia intensywności zjawiska, które opisuje, a z drugiej – jest ograniczony ze względu na sposób włączenia przedsiębiorstwa w międzynarodowy system tworzenia wartości jedynie do ekspansji zagranicznej (internacjonalizacja czynna), w odróżnieniu od internacjonalizacji biernej, polegającej na wchodzeniu w związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez rozszerzenia działalności gospodarczej poza granice kraju lokalizacji firmy [Pławgo, 2004, s. 6], [Gorynia, 2000, s. 16].

Terminy „wyniki ekonomiczne”, „wyniki działalności”, „kondycja ekonomiczna” są w artykule stosowane wymiennie jako odpowiednik angielskiego *performance*. Pojęcie to jest szerokie i dotyczy wyników księgowych (ang. *accounting*), rynkowych, jak i operacyjnych [Li, 2007].

---

\* Autorki są pracownikami Instytutu Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego. Artykuł wpłynął do redakcji w październiku 2008 r.

## Korzyści i koszty internacjonalizacji w świetle teorii

### Korzyści internacjonalizacji

**Teoria internalizacji** tłumaczy umiędzynarodowienie poprzez pryzmat korzyści z tytułu przejścia przez przedsiębiorstwo pewnych funkcji, które wcześniej były realizowane przez niezależnych partnerów. Jest to zyskowne, jeżeli koszty transakcyjne na zewnętrznych rynkach osiągną taki poziom, że przedsiębiorstwo przeprowadzi transakcję taniej, gdy wystąpi równocześnie po obu stronach rynku, tzn. jeśli będzie „handlowało” samo ze sobą [Rymarczyk, 2004, s. 46]. Dzięki internalizacji przedsiębiorstwo może zmniejszyć wysokość ponoszonych kosztów. Oszczędności mogą powstawać dzięki unikaniu następujących zdarzeń [Giddy, 1978] za: [Buckley, 2002, s. 110]:

- drogich i ryzykownych rynków surowców,
- niedoskonałych rynków aktywów niematerialnych firmy, tworzonych na przykład przez marki,
- niedoskonałych rynków wytworzonych dóbr powstających w skutek monopolistycznej kontroli kanałów dystrybucji,
- niedoskonałych rynków produktów wynikających z nałożonych przez rząd barier, np. cła.

Korzyści internacjonalizacji przypisywane są również możliwości wystąpienia korzyści skali i zakresu.

**Korzyści zakresu** (ang. *economies of scope*) struktury produkcji występują, gdy dla wszystkich produktów wytwarzanych w danym przedsiębiorstwie (lub obsługiwania dwóch różnych rynków albo wykonywania dwóch różnych czynności w pionowym łańcuchu technologicznym [Otta, 1994, s. 65]) koszt łącznego ich wykonania jest niższy niż suma kosztów, gdyby produkty te wykonywać osobno [Foss, 1997, s. 104]. Wystąpienie tego efektu jest możliwe dzięki efektywniejszemu wykorzystaniu mocy produkcyjnych, sieci dystrybucji czy korzyści z informacji rynkowych.

**Korzyści skali** (ang. *economies of scale*)<sup>1</sup>, oznaczają spadek długookresowego kosztu przeciętnego w miarę powiększania produkcji, co przekłada się na możliwość osiągnięcia większego zysku przy danej cenie lub możliwość poprawienia konkurencyjności poprzez zmniejszenie ceny produktów. Korzyści te zwiększają się z powodu występowania efektu uczenia się (ang. *learning effect*) oraz efektu doświadczenia (ang. *experience effect*) [Przybylska, 2001, s. 69].

Internacjonalizacja stwarza również możliwość niwelowania ryzyka poprzez różnicowanie składu portfela, które określa się mianem jego **dywersyfikacji**. Korzyść w postaci stabilizacji wpływów uzyskiwana jest dzięki możliwości

<sup>1</sup> Rozróżnia się tutaj korzyści skali (ang. *economies of scale*), które swoje źródło mają w czynnikach technologicznych, finansowych i marketingowych, od efektów skali (ang. *returns to scale*), których determinanty koncentrują się na aspektach technologicznych, związanych z powiększaniem nakładów wąsko pojmowanych (tradycyjnych) czynników produkcji. Por. [Kucharski, 1998]. Inaczej jest w np. [Baumol, 1986].

redukcji sumy ryzyka poprzez wykorzystanie faktu, iż wpływy z poszczególnych inwestycji (w różnych krajach) nie są ze sobą skorelowane w sposób doskonały. W handlu międzynarodowym podobny efekt można uzyskać poprzez dywersyfikację rynków działalności przedsiębiorstwa (np. w drodze eksportu), której korzyścią będzie stabilizacja wpływów ze sprzedaży w skali całego przedsiębiorstwa [Hirsch, Lev, 1971]. Pomimo faktu, iż niestabilność warunków dotyczy w większym stopniu rynków zagranicznych niż krajowego, eksport może stabilizować wpływy ze sprzedaży produktów z uwagi na fakt, iż wg zasad teorii portfelowej, ryzyko jest zdeterminowane głównie poprzez współzależności pomiędzy składnikami portfela, a w mniejszej mierze – przez ryzyko indywidualnych aktywów wchodzących w jego skład. Korzyści dywersyfikacji mogą dotyczyć również przychodów filii przedsiębiorstwa międzynarodowego działających w różnych krajach, a także płynąć z różnych sposobów wejścia na poszczególne rynki.

Ponadto obecność na rynkach wielu krajów daje możliwość dostępu do **tańszych czynników produkcji** – pracy, ziemi i kapitału oraz zmiany lokalizacji produkcji w celu osiągnięcia korzyści z tytułu warunków inwestowania (niższych podatków, tańszych kredytów, subsydiowania produkcji itp.).

**Nurt zasobowy teorii firmy** (ang. *resource base view of the firm*) podkreśla wagę wewnętrznych zasobów i kompetencji jako źródła wysokich wyników firmy. Pod pojęciem zasobów rozumie się wszystko, co mogłoby być siłą lub słabością firmy [Wernerfelt, 1984, s. 172]. Są to materialne (ang. *tangible*) (np. kapitał finansowy i fizyczny) i niematerialne (ang. *intangible*) aktywa (np. kapitał ludzki, organizacja), które znajdują się we władaniu przedsiębiorstwa. Według przedstawicieli nurtu zasobowego głównym źródłem korzyści internacjonalizacji jest rozwój wewnętrznych przewag komparatywnych przedsiębiorstwa, bazujących na jego unikalnych kompetencjach [Arni, 2003, s. 45-46].

Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstwa sprzyja **uczeniu się wewnątrz organizacji**, co z kolei ułatwia rozwijanie umiejętności i kompetencji, które umożliwiają przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [Hsu, Pereira, 2008, s. 191]. S. Ghoshal [1987] objaśnia proces wzrostu omawianej kategorii przedsiębiorstw poprzez pryzmat różnorodności warunków, w których funkcjonują, pojmowanych jako ich kluczowy zasób. Różnorodność ta wystawia bowiem przedsiębiorstwa na działanie wielu bodźców, umożliwiając rozwinięcie różnorodnych umiejętności (ang. *capabilities*) oraz stwarza dużo więcej sposobności do zdobywania wiedzy, w porównaniu do krajowych firm.

Poza wykorzystywaniem różnic w cenach aktywów, produktów, czynników produkcji pomiędzy różnymi rynkami, przedsiębiorstwo może również wykorzystywać swoją silną **pozycję przetargową**. Może ono przede wszystkim dokonywać różnicowania cen w zależności od pozycji konkurencyjnej na danym rynku. W szczególności strategia drastycznych obniżek cen w jednym regionie może być zrównoważona przez zyski pochodzące z innych rynków (ang. *cross-subsidization*) (por. [Prahalaad, Hamel, 1985]).

### Koszty internacjonalizacji

Oprócz korzyści płynących z internacjonalizacji, dowiedziono również istnienia kosztów z nią związanych. Jednymi z pierwszych, którzy wykazali, że wysoki stopień internacjonalizacji i idąca za nim złożoność organizacyjna może przekroczyć możliwości menedżerów byli Siddharthan i Lall [1982]. Badacze ci pokazali, że różnice kulturowe wewnątrz firmy powodują nieefektywną komunikację i koordynację oraz problemy z motywowaniem pracowników.

Podjmując działalność międzynarodową, firma ponosi zwiększone koszty wynikające z „**bycia nowym na rynku**” (ang. *liability of foreignness and newness*). Są to koszty adaptacji oraz pozyskiwania i przetwarzania informacji. Ich źródłem jest brak znajomości regulacji prawnych, gustów konsumentów oraz aspektów kulturowych obcych rynków [Zaheer, 1995].

W **teorii kosztów transakcyjnych i teorii agencji** ekspansja międzynarodowa prowadzi z kolei do wykładniczego wzrostu kosztów zarządzania i kosztów transakcyjnych spowodowanego geograficznym i kulturowym rozproszeniem [Jones, Hill, 1988] za: [Ruigrok, Wagner, 2003]. Duża odległość od rynku krajowego wiąże się z wysokimi kosztami transportu i podróży, różnice kulturowe i językowe mogą powodować niewspółmierne koszty związane z przetwarzaniem informacji.

Jeśli chodzi o zewnętrzne koszty internacjonalizacji, to płyną one głównie z trzech źródeł: finansowego, politycznego i rynkowego.

**Ryzyko finansowe** wynika ze zmian kursów walutowych oraz inflacji i może przewyższyć korzyści wynikające z dywersyfikacji portfela aktywów [Reeb, Kwok, Baek, 1998] za: [Ruigrok, Wagner, 2003].

**Niepewność polityczna** spowodowana jest z kolei nieprzewidywalnymi zmianami otoczenia firmy wynikającymi np. z bojkotów, kontroli przepływów finansowych czy konfiskaty własności [Boddeyn, 1988] za: [Ruigrok, Wagner, 2003]. Rządy obcych krajów mogą (administracyjnie) podwyższać koszty dostępu do zasobów oraz uniemożliwić firmom osiągnięcie korzyści skali poprzez regulacje antytrustowe [Brewer, 1992], [Boddeyn, 1988] za: [Arni, 2003].

**Ryzyko rynkowe** z kolei mieści w sobie takie zagrożenia, jak: niechęć do towarów pochodzenia zagranicznego (ang. *consumer ethnocentricity*), rozbieżność gustów obcokrajowców (ang. *divergence*) i niska siła nabywcza [Ruigrok, Wagner, 2003].

**Ekologowie organizacji** [Hannan, Freeman, 1989] za: [Arni, 2003] wskazują na występowanie kosztów związanych ze zmianą strategii przedsiębiorstwa rozszerzającego swoją działalność na rynek międzynarodowy. Obejmują one:

- koszty utopione, spowodowane nietransferowalnością aktywów,
- koszty pozyskiwania informacji,
- koszty realokacji zasobów spowodowane inercją wewnętrznej polityki firmy.

Wydaje się, że część z wyżej wymienionych kosztów traci na znaczeniu – np. koszty transportu i komunikacji znacznie zmniejszyły się na przestrzeni ostatnich 60 lat [Thomas, 2006]. Niektórych kategorii można natomiast uniknąć

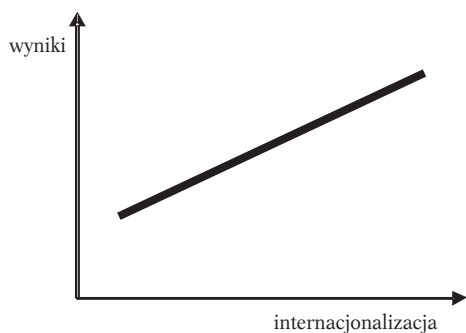
(lub przynajmniej zmniejszyć ich wagę) dzięki uczeniu się wewnątrz organizacji, które warto rozpocząć jeszcze przed podjęciem ekspansji zagranicznej – poprzez gromadzenie wiedzy o nowych rynkach, m.in. korzystając z doświadczeń i wiedzy podmiotów zinternacjonalizowanych [Johanson, Vahlne, 1977].

Uważa się, że zagadnienie korzyści i kosztów internacjonalizacji przedsiębiorstw nie zostało nadal zbyt dobrze rozpoznane i powinno być przedmiotem dalszych badań [Annavarjula, Beldona, 2000], [Thomas, Eden, 2004]. Fakt ten uważany jest z jednej strony za potencjalną przyczynę otrzymywania różnych wyników z badań omawianej zależności, a z drugiej – zdaniem autorek – sugeruje, że ewentualna zmiana wiedzy dotyczącej korzyści i kosztów internacjonalizacji firm może doprowadzić do wniosku, że charakter omawianego związku jest bardziej złożony, a przybliżeniem jego charakteru jest krzywa o kształcie odbiegającym od tych, które dotychczas zakładano.

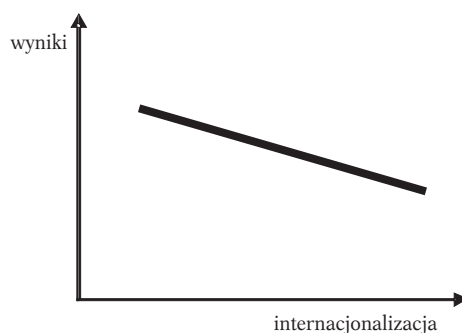
### Przegląd badań empirycznych

Początkowo (głównie w latach 70. XX w.), badacze skupiając się wyłącznie na korzyściach płynących z internacjonalizacji, postulowali istnienie pozytywnego związku liniowego łączącego internacjonalizację i wyniki przedsiębiorstwa [Bausch, Kirst, 2007, s. 320]. Kiedy dostrzeżono występowanie kosztów związanych z procesem umiędzynarodowienia, podstawą teoretyczną związku pozytywnego (negatywnego) liniowego (rys. 1-2) była nadwyżka korzyści nad kosztami (kosztów nad korzyściami) [Ruigrok, Wagner, 2004, s. 6]<sup>2</sup>. Dopiero od lat 80. ubiegłego wieku zaczęto dostrzegać zmienność omawianej zależności w czasie, otrzymując związki o charakterze krzywoliniowym, na których, z uwagi na wyżej przytoczone fakty, skoncentrujemy uwagę w artykule.

Rysunek 1. Pozytywny związek liniowy



Rysunek 2. Negatywny związek liniowy



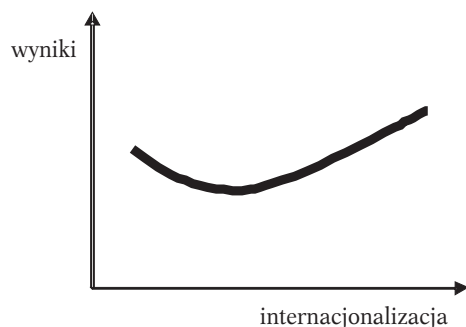
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ruigrok, Wagner, 2004]

<sup>2</sup> Pozytywny związek liniowy pomiędzy wynikami przedsiębiorstwa a internacjonalizacją zaobserwowano np. w pracach Buhner 1987, Vernon 1971; negatywny związek liniowy dotyczy badań m.in. Brewer 1981, Ramaswamy 1992.

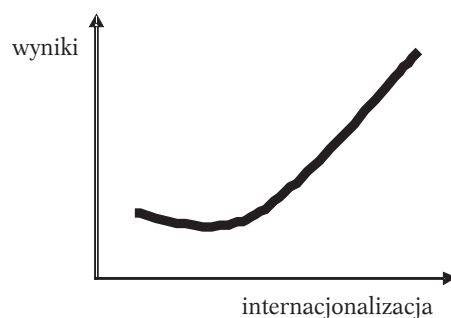
Zależności nieliniowe można na najwyższym poziomie ogólności podzielić na trzy grupy:

- a) zależności J i U-kształtne,
- b) związki o kształcie odwróconych liter J oraz U,
- c) modele wpływu sigmoidalnego.

Rysunek 3. Związek U-kształtny



Rysunek 4. Związek o kształcie litery J



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ruigrok, Wagner, 2004]

Podstawą wyjaśnienia wyników pierwszej grupy badań (zależności J i U-kształtne, patrz rys. 3-4) jest przekonanie, że w miarę upływu czasu i wzrostu zaangażowania międzynarodowego, przedsiębiorstwa uczą się minimalizować koszty związane z ekspansją zagraniczną, co oznacza, że przyrost kosztów internacjonalizacji jest wyższy od przyrostu korzyści wyłącznie do momentu, aż firma uzyska odpowiednie doświadczenie [Ruigrok, Wagner, 2004, s. 6]. U źródeł tego przekonania leży argumentacja stopniowego modelu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw [Johanson, Vahlne, 1977], według którego firmy wchodzące na obcy rynek początkowo nie mają wystarczającej wiedzy o rynku zagranicznym, ani doświadczenia w internacjonalizacji, co przekłada się na początkowy spadek ich wyników. Podczas gdy przedsiębiorstwa stopniowo uczą się otoczenia rynku będącego celem ekspansji, zagrożenia maleją i rośnie zaangażowanie w nowy rynek. Wraz z postępującą ekspansją zagraniczną, wiedza płynąca z doświadczenia zdobytego na dotychczasowych rynkach powoduje, że zmniejsza się znaczenie psychicznej odległości<sup>3</sup> przy podejmowaniu decyzji o wejściu na nowy rynek. Wówczas koszty spowodowane istnieniem specyficznych barier, jakie napotykają przedsiębiorstwa debiutujące na rynku zagranicznym, wynikających m.in. z braku znajomości regulacji prawnych, gustów konsumentów oraz aspektów kulturowych obcych rynków (ang. *liablility of foreignness and*

<sup>3</sup> Na koncepcję dystansu psychicznego składają się takie elementy odnoszące się do obcego kraju jak m.in.: język, kultura, system polityczny, system prawny [Daszkiewicz, 2004, s. 41].

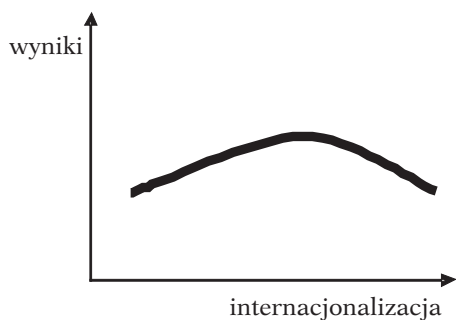


*newness*) są znacznie ograniczone również w przypadku wchodzenia na rynki o dużym dystansie psychicznym<sup>4</sup> [Thomas, 2006, s. 502].

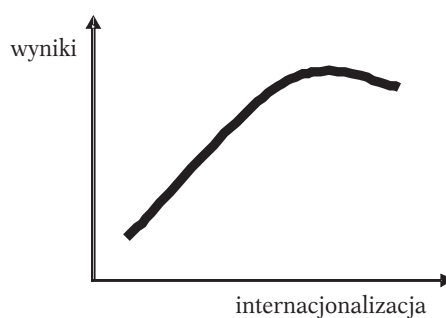
Jak wcześniej wspomniano, według teorii zasobowej przedsiębiorstwa, wiedza jest najważniejszym czynnikiem budowania przewag konkurencyjnych [Hsu, Pereira, 2008, s. 190], a internacjonalizacja prowadzi do jej powiększenia<sup>5</sup>. Proces uczenia się uwarunkowany jest m.in. różnorodnością warunków, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo międzynarodowe [Ghoshal, 1987]. Względnie duża – umożliwia rozwinięcie różnorodnych umiejętności (ang. *capabilities*), co przekłada się na sukces przedsiębiorstwa działającego w wysoce zmiennym otoczeniu. I tak, w miarę wzrostu umiędzynarodowienia, przedsiębiorstwa zaczynają odnotowywać poprawę wyników działalności – przyrost korzyści związanych z internacjonalizacją jest większy od przyrostu kosztów.

Przykładami badań należącymi do tej grupy są: [Capar, Kotabe, 2003], [Dragun, 2002], [Eden, Thomas, 2000], [Lu, Beamisch, 2001], [Mathur, Singh, Gleason, 2001], [Qian, 1997], [Ruigrok, Wagner, 2003], [Ruigrok, Wagner, 2004, s. 6].

Rysunek 5. Związek o kształcie odwróconej litery U



Rysunek 6. Związek o kształcie odwróconej litery J



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ruigrok, Wagner, 2004]

Związek o kształcie odwróconych liter J oraz U (rys. 5-6), zakłada natomiast, że na niskich poziomach internacjonalizacji, wzrost zaangażowania międzynarodowego przekłada się na polepszenie kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw, pomimo wspomnianych powyżej, początkowych kosztów związanych z brakiem znajomości regulacji prawnych, gustów konsumentów oraz aspektów kulturowych obcych rynków (ang. *liablility of foreignness and newness*). Przyrost korzyści internacjonalizacji przewyższający przyrost kosztów jest możliwy dzięki

<sup>4</sup> Model uppsalski zakłada, że firma rozpoczyna internacjonalizację w kraju o niskim dystansie psychicznym, co często oznacza kraj sąsiedzki (np. USA i Kanada), ponieważ wówczas, w obliczu braku doświadczenia międzynarodowego, narażona jest na niższe koszty niż rozpoczynając ekspansję do kraju o wysokim dystansie psychicznym [Daszkiewicz, 2004, s. 41].

<sup>5</sup> Pod warunkiem istnienia intencji uczenia się i zapewnienia ku temu odpowiednich mechanizmów [Ghoshal, 1987].

efektywnej alokacji zasobów oraz zdolności osiągnięcia korzyści skali i zakresu bez dużego wzrostu kosztów [Gomes, Ramaswamy, 1999, s. 176].

Dalsze zwiększanie zaangażowania zagranicznego prowadzi do powstania kosztów koordynacji i kontroli (ogólnie: kosztów zarządzania) związanych z wysoką złożonością organizacyjną przedsiębiorstwa. W rezultacie, powyżej pewnego poziomu internacjonalizacji, wyniki przedsiębiorstwa maleją wraz ze zwiększaniem stopnia umiędzynarodowienia. Implikuje to istnienie optymalnego poziomu internacjonalizacji (wiążącego się z najlepszą kondycją ekonomiczną przedsiębiorstw), poniżej którego wyniki przedsiębiorstw rosną wraz z postępowaniem internacjonalizacji, a po przekroczeniu którego – zaczynają maleć. Pojawia się pytanie o racjonalność takiej zależności (gdyby faktycznie charakteryzowała pewną grupę przedsiębiorstw): dlaczego firmy (przynajmniej niektóre) nie poprzestają na stopniu internacjonalizacji maksymalizującym ich wyniki ekonomiczne, rozszerzając dalej swoją działalność międzynarodową, co prowadzi do spadku ich szeroko pojmowanej zyskowności.

Zdaniem autorek, odpowiedzi na to pytanie dostarczają alternatywne teorie przedsiębiorstwa. Przede wszystkim, pod dyskusję należy poddać tezę, że przedsiębiorstwa dążą do maksymalizacji zysku. Wśród alternatywnych celów ich działalności znajduje się m.in. postulowana przez teorie menedżerskie maksymalizacja długookresowego tempa wzrostu rozmiarów przedsiębiorstwa mierzonych wartością przychodu ze sprzedaży (modele W.J. Baumola i J.K. Galbraitha) lub majątku (koncepcja R. Marrisa) [Milewski, 1999, s. 242-262], przy czym internacjonalizacja jest narzędziem ich osiągnięcia (np. w drodze eksportu lub BIZ). Argumentacji w tej kwestii dostarcza również szkoła behawioralna poddająca pod wątpliwość założenie o szukaniu rozwiązań optymalnych oraz koncepcja wiązki celów tej szkoły, na którą składają się m.in.: cele produkcyjne, utrzymanie niezbędnego poziomu zapasów, poziom sprzedaży, udział w rynku, poziom zysku [Gruszecki, 2002, s. 228-229]. Należy również zwrócić uwagę na fakt, iż o kształcie krzywej opisującej wpływ internacjonalizacji na wyniki przedsiębiorstw decyduje m.in. operacjonalizacja tych pojęć, co powoduje, że dla miernika krótkookresowych wyników można otrzymać inną zależność niż stosując miernik długookresowy<sup>6</sup>. Spostrzeżenie to jest istotne w świetle przypuszczenia, że spadek wyników wiążący się ze wzrostem międzynarodowego zaangażowania może mieć jedynie przejściowy charakter. Koncepcja krótkotrwałego obniżenia rentowności była jednym z powodów wprowadzenia do rozważań modeli trójstopniowych.

Istnienie zależności odwróconych liter U i J pokazano m.in. w pracach: [Daniels, Bracker, 1989], [Geringer, Beamish, daCosta, 1989], [Gomes, Ramaswamy, 1999], [Ramaswamy, 1995], [Ruigrok, Wagner, 2004, s. 7].

Koncepcja kształtu sigmoidalnego (rys. 7) zakłada istnienie 3 faz zależności między wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa i jego internacjonalizacją. W fazie pierwszej, przedsiębiorstwa napotykać koszty wynikające z istnienia

<sup>6</sup> Kwestię wpływu wyboru miernika krótko- lub długookresowej zyskowności poruszono np. w [Thomas, Eden, 2004].

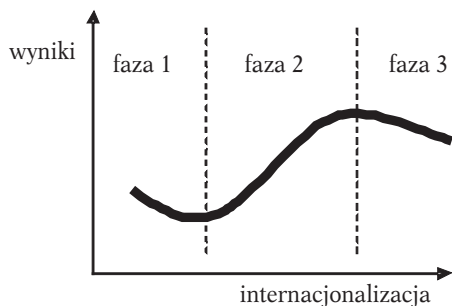


barier związanych z brakiem wiedzy o regulacjach prawnych, systemie społecznym i ekonomicznym, gustach konsumentów oraz różnicach kulturowych (ang. *liability of foreignness and newness*), oraz ponoszą koszty uczenia się [Contractor, Kundu, Hsu, 2003], [Ruigrok, Amann, Wagner, 2007]. W tej fazie przyrost korzyści internacjonalizacji (wynikających np. z oszczędności podatkowych oraz korzyści skali [Ruigrok, Amann, Wagner, 2007 s. 352]) jest niższy od przyrostu ponoszonych kosztów i w związku z tym efekt netto jest ujemny, tzn. wraz ze wzrostem stopnia internacjonalizacji, wyniki przedsiębiorstw maleją. Koszty ponoszone w tym okresie mają charakter kosztów stałych i nie są zbyt wysokie [Ruigrok, Wagner, 2004, s. 7], co pozwala na zmianę kierunku zależności – dla umiarkowanych poziomów internacjonalizacji zyskowność przedsiębiorstw rośnie.

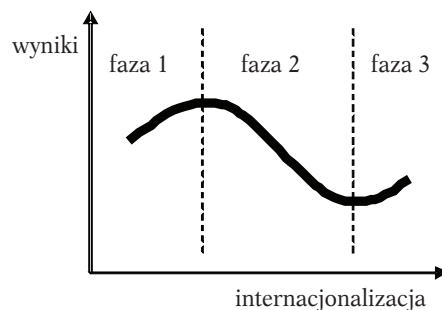
W fazie drugiej przedsiębiorstwa czerpią korzyści z doświadczenia zgromadzonego w fazie poprzedniej. Po wewnętrznym przystosowaniu się do nowych warunków potrafią utrzymać kontrolę nad kosztami i ich kondycja ekonomiczna poprawia się [Contractor, Kundu, Hsu, 2003]. Wyniki jednak nie rosą w nieskończoność – istnieje stopień internacjonalizacji maksymalizujący rentowność przedsiębiorstw, powyżej którego rozpoczyna się faza spadkowa.

Począwszy od tego punktu dalsze zwiększanie zaangażowania zagranicznego powoduje szybki wzrost kosztów nadzoru, koordynacji i transakcyjnych, co wynika z (również rosnącej) złożoności otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego) przedsiębiorstwa [Qian, 2002]. Na tym etapie występują korzyści internacjonalizacji (osiągane dzięki poprawie zarządzania filiami zagranicznymi [Gomes, Ramaswamy, 1999]), ale ich przyrost jest niższy od przyrostu kosztów, co prowadzi do pogorszenia rentowności.

Rysunek 7. Związek o kształcie litery S



Rysunek 8. Związek o kształcie odwróconej litery S



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ruigrok, Wagner, 2004]

Model ten zakłada więc początkowy spadek (przy niskich stopniach umiędzynarodowienia), następnie wzrost i kolejny spadek (dla wysokich stopni umiędzynarodowienia) wyników przedsiębiorstwa na skutek postępującej internacjonalizacji jego działalności.

Koncepcja ta wyrosła na gruncie próby pogodzenia różnych wyników badań [Ruigrok, Wagner, 2004]. I tak, na bazie omawianego modelu zależność U-kształtną tłumaczy się poprzez dominację w próbie przedsiębiorstw znajdujących się w 1 i 2 fazie, zależność o kształcie odwróconej litery U – odpowiednio – poprzez przewagę faz 2 i 3, z kolei pozytywny związek liniowy – gdy większość firm znajduje się w umiarkowanej fazie internacjonalizacji. Stopień internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw może być z kolei związany z ich przynależnością branżową [Contractor, 2007].

Stosunkowo niedawno wysunięto tezę, że zależność między stopniem internacjonalizacji a wynikami przedsiębiorstwa przyjmuje kształt odwróconej litery S [Thomas, 2006], [Chiang, Yu, 2005], tzn. w początkowej fazie umiędzynarodowienia wyniki przedsiębiorstw rosną, następnie spadają, aby znów wzrastać dla wysokich stopni internacjonalizacji. Jedyna, spotkana przez autorki, próba wyjaśnienia tej zależności opiera się argumentacji tłumaczącej kształt odwróconej litery U poszerzonej o możliwość osiągnięcia korzyści z elastyczności operacyjnej w fazie wysokiego umiędzynarodowienia przejawiających się w korzyściach skali, dostępie do nowych technologii, korzyściach z arbitrażu [Chiang, Yu, 2005]. Koncepcja odwróconej litery S, zdaniem autorek, jest o tyle ważna, że nie zakłada z góry, że trudności w zarządzaniu przedsiębiorstwem wynikające z rosnącej złożoności otoczenia nie mogą być przewyciężone w drodze uczenia się wewnątrz organizacji.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że mimo iż początkowo wśród badaczy dominował pogląd, że wyniki opisywane przez różne kształty krzywych są sprzeczne (ang. *contradictory, conflicting, inconsistent*) [Tallman, Li, 1996], [Harveston, Kedia, Francis, 1999], [Annavarjula, Beldona, 2000], [Geringer, Tallman, Olsen, 2000], [Ruigrok, Wagner, 2003], przy czym za główne źródło takiego stanu rzeczy obwiniano w dużej mierze nietożsame operacjonalizacje pojęcia internacjonalizacji, o tyle pojawiły się głosy, że omawiana zależność nie ma charakteru uniwersalistycznego, a jedynie kontekstowy [Bausch, Krist, 2007], [Ruigrok, Wagner, 2004], zależny od warunków funkcjonowania badanych przedsiębiorstw. Tym samym nieodzowne w budowaniu modeli jest włączenie odpowiednich moderatorów determinujących charakter przebiegu internacjonalizacji w badanych podmiotach.

### **Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw**

Główną formą zaangażowania zagranicznego polskich przedsiębiorstw jest eksport [Gołębiowski, Witek-Hajduk, 2007a, s. 16]. Udział eksportu towarów w PKB wzrósł z 19,8% w 1998 r. do 34,5% w roku 2007 i na przestrzeni ostatnich 10 lat – z wyjątkiem dwóch niewielkich spadków w latach 2000 i 2005 – z roku na rok był coraz wyższy, natomiast wolumen eksportu wykazywał przez cały okres tendencję rosnącą (Eurostat). Głównymi odbiorcami polskiego eksportu są: Niemcy, Rosja, Czechy, Ukraina, Wielka Brytania, Francja, Włochy, Niderlandy, a także Szwecja i Węgry (GUS).

Udział eksportu w przychodach ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów podmiotów zajmujących się przetwórstwem przemysłowym wyniósł 36,1% w 2007 r. i był niemal dwukrotnie wyższy od wskaźnika charakteryzującego wszystkie podmioty objęte badaniem GUS (18,5%).

Odływ kapitału z Polski z tytułu BIZ<sup>7</sup> jest stosunkowo niski (2002 r. – ok. 0,15% PKB, 2005 r. – 1,3% PKB, 2006 r. – 3,4% PKB), jednak wykazuje tendencję wzrostową<sup>8</sup> (NBP). Największymi inwestorami bezpośrednimi byli rezydenci prowadzący działalność usługową (63% kwoty odpływu kapitału – w tym obsługa nieruchomości, informatyka, nauka, wynajem maszyn i pozostałe usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej – 61% odpływu oraz handel i naprawy – 18% odpływu), a także przetwórstwo przemysłowe (33% kwoty odpływu). Należy więc tej formie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw przypisać znikome znaczenie z punktu widzenia niniejszego badania. Ogólnie, stopień umiędzynarodowienia gospodarki jako całości oraz przedsiębiorstw jest stosunkowo niski [Gołębiowski, Witek-Hajduk, 2007b, s. 21], a eksport kierowany jest przede wszystkim na rynki geograficznie najbliższe.

Z powodu dość ubogich doświadczeń międzynarodowych polskich przedsiębiorstw należy oczekiwać w początkowym etapie internacjonalizacji relatywnie wysokich kosztów związanych z różnicami kulturowymi, niedoświadczeniem menedżerów, transportem i logistyką oraz niekorzystnej, w porównaniu do konkurentów zagranicznych, pozycji na rynku międzynarodowym jeśli chodzi o działania marketingowe oraz technologię wytwarzania. W związku z tym wydaje się, że dla niskich stopni internacjonalizacji wzrost umiędzynarodowienia będzie prowadził do pogarszania się wyników ekonomicznych przedsiębiorstw. W miarę wzrostu zaangażowania zagranicznego i nabywania doświadczeń związanych z obecnością na obcych rynkach, uczeniem się wewnątrz organizacji, można spodziewać się, że korzyści płynące z internacjonalizacji zaczną przeważać nad kosztami, co oznacza, że po przekroczeniu pewnego poziomu umiędzynarodowienia, wyniki przedsiębiorstw zaczną wzrastać.

Z uwagi na fakt, że polskie przedsiębiorstwa znajdują się jako całość w początkowym etapie umiędzynarodowienia, nie należy oczekiwać, że w badanych podmiotach ujawnią się koszty związane z nadmierną internacjonalizacją (koszty zarządzania), a zatem wydaje się mało prawdopodobne, że badana zależność przyjmie kształt litery S.

W związku z powyższym, hipoteza brzmi:

**Związek między stopniem umiędzynarodowienia a wynikami ekonomicznymi polskich przedsiębiorstw ma kształt litery U.**

<sup>7</sup> Definicja BIZ według metodologii NBP.

<sup>8</sup> Od 2004 roku do inwestycji bezpośrednich oprócz pozostałych kredytów, których udzielają sobie przedsiębiorstwa powiązane kapitałowo włączono kredyty handlowe, co ogranicza porównywalność danych (NBP).

## Metodologia badania

### Próba i źródło danych

W celu przeprowadzenia badania dotyczącego internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw wykorzystano dane opublikowane w „Rzeczpospolitej” dotyczące największych firm działających w Polsce (*Lista 500*). Wykorzystana próba objęła grupę 79 przedsiębiorstw zajmujących się przetwórstwem przemysłowym<sup>9</sup> na przestrzeni lat 2005-2006. W badaniu uwzględniono wyłącznie te firmy, dla których dostępne były wszystkie wymagane informacje w badanym okresie. Wybrane charakterystyki dotyczące próby przedsiębiorstw, z uwzględnieniem podziału na branże, zostały przedstawione w tablicy 1.

**Tablica 1**

**Wybrane charakterystyki próby – według branż**

Podsekcja	Liczba podmiotów	Średnie DOI w latach 2005-06	Średnie ROA w latach 2005-06	
Produkcja artykułów spożywczych; napojów i wyrobów tytoniowych	DA	13	30,24	9,77
Produkcja wyrobów włókienniczych i odzieży	DB	1	96,61	19,35
Produkcja drewna i wyrobów z drewna	DD	1	53,30	10,02
Produkcja masy włóknistej, papieru oraz wyrobów z papieru; działalność publikacyjna i poligraficzna	DE	1	0,54	10,18
Wytwarzanie koksu, produktów rafinacji ropy naftowej i paliw jądrowych	DF	4	43,19	3,95
Produkcja wyrobów chemicznych	DG	14	31,91	9,20
Produkcja wyrobów gumowych i z tworzyw sztucznych	DH	3	61,26	5,69
Produkcja metali i wyrobów z metali	DJ	13	28,92	16,00
Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	DK	5	61,97	11,48
Produkcja urządzeń elektrycznych i optycznych	DL	5	83,32	10,02
Produkcja sprzętu transportowego	DM	15	83,87	11,43
Produkcja gdzie indziej niesklasyfikowana	DN	4	53,75	13,38

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z *Listy 500 „Rzeczpospolitej”*

Ograniczenie badania do przedsiębiorstw zajmujących się przetwórstwem przemysłowym wydaje się celowe w kontekście tezy, iż internacjonalizacją sektora usług rządzą nieco inne prawa [Capar, Kotabe, 2003]. Jest to rozwiązanie dość często stosowane, chociaż nie we wszystkich badaniach [Langendijk, Hagman, Unlu, 2000].

<sup>9</sup> Przedsiębiorstwa zajmujące się przetwórstwem przemysłowym znajdują się w sekcji D Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) i obejmują podsekcje od DA do DN.

## Postać funkcyjna modelu

W przeprowadzonym badaniu wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa (mierzone ROA ang. *return on assets*) uzależnione są od stopnia internacjonalizacji firmy (DOI ang. *degree of internationalization*)<sup>10</sup>.

Wybór ROA w charakterze zmiennej zależnej został podyktowany faktem, iż jako wskaźnik rentowności odzwierciedla w syntetycznej formie efektywność całokształtu działalności przedsiębiorstwa [Sierpińska, Jachna, 2004], [Bednarski, 2007]. Ponadto, jest to najczęściej stosowany miernik w badaniach empirycznych omawianej zależności [Ruigrok, Wagner, 2004]. Stopień internacjonalizacji będzie w prezentowanym badaniu mierzony poprzez udział eksportu w sprzedaży, co koresponduje z charakterystyką umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw. Wybór ten wynika również z braku danych na temat innych form zaangażowania przedsiębiorstw za granicą<sup>11</sup>.

Wzorem badań zachodnich, wprowadzono ponadto tzw. zmienne kontrolne, które mogą wpływać na wynik przedsiębiorstwa. Są to: rozmiar firmy i branża. W prezentowanym badaniu rozmiar firmy jest mierzony logarytmem naturalnym z liczby zatrudnionych, natomiast wpływ branży został uwzględniony poprzez wprowadzenie zmiennych zero-jedynkowych: UDJ (Metale), UDF (Koks i Rafinacja ropy naftowej). Dobór zmiennych Z-J został podyktowany istotnością oszacowań parametrów.

Postacie funkcyjne zostały zaczerpnięte z literatury zagranicznej [Ruigrok, Wagner, 2003], [Ruigrok, Amann, Wagner, 2007]. W badaniu wykorzystano trzy specyfikacje modelu, w celu określenia, czy w Polsce związek pomiędzy stopniem internacjonalizacji a wynikami przedsiębiorstw ma postać liniową, U-kształtną czy S-kształtną.

Modele regresji przyjmują następującą postać:

$$ROA = \alpha_1 + \alpha_2 DOI + \alpha_3 \ln(Z) + \alpha_4 UDJ + \alpha_5 UDF + \eta, \quad (1)$$

$$ROA = \alpha_1 + \alpha_2 DOI + \alpha_3 DOI^2 + \alpha_4 \ln(Z) + \alpha_5 UDJ + \alpha_6 UDF + \eta, \quad (2)$$

$$ROA = \alpha_1 + \alpha_2 DOI + \alpha_3 DOI^2 + \alpha_4 DOI^3 + \alpha_5 \ln(Z) + \alpha_6 UDJ + \alpha_7 UDF + \eta, \quad (3)$$

gdzie:

ROA – wynik przedsiębiorstwa mierzony stopą zwrotu z aktywów (w %),

DOI – stopień internacjonalizacji mierzony udziałem eksportu w sprzedaży (w %),

$\ln(Z)$  – rozmiar firmy mierzony logarytmem naturalnym z liczby zatrudnionych,

<sup>10</sup> Por. np. [Ruigrok, Amann, Wagner, 2007].

<sup>11</sup> Dyskusję na temat mierników internacjonalizacji przedsiębiorstw zawierają m.in. prace: [Przybylska, 2006], [Sullivan, 1994].

*UDJ* – zmienna Z-J dla przedsiębiorstw zajmujących się produkcją metali i wyrobów z metali (podsekcja DJ Polskiej Klasyfikacji Działalności),

*UDF* – zmienna Z-J dla przedsiębiorstw zajmujących się wytwarzaniem koksu, produktów rafinacji ropy naftowej i paliw jądrowych (podsekcja DF Polskiej Klasyfikacji Działalności).

## Wyniki badania

W tablicy 2 zostały zaprezentowane statystyki opisowe dotyczące zmiennych DOI i ROA.

Tablica 2

Statystyki opisowe (N = 158)

	min	max	średnia	mediana
ROA	-26,94	47,27	11,00	8,71
DOI	0,00*	99,98	49,65	48,60

\* – DOI przyjęła taką wartość dla jednego przedsiębiorstwa, w jednym z dwóch obserwowanych lat

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z *Listy 500 „Rzeczpospolitej”*

Przedstawione wielkości informują, że przeciętny stopień internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw wynosi 49,65%. Co jednak ważniejsze, badaniu podlegają firmy, które charakteryzuje bardzo różny stopień internacjonalizacji (od zera do blisko 100%). Próba ta umożliwia zatem przeprowadzenie analizy dla wartości DOI z całego zakresu zmienności przyjętego miernika.

Tablica 3 zawiera wyniki przeprowadzonego badania. Do obliczeń wykorzystano Metodę Najmniejszych Kwadratów.

Tablica 3

Wyniki analizy panelowej (N = 158)

	Model		
	liniowy	kwadratowy	sześcienny
$\alpha_1$	30,924*	34,429*	34,948*
DOI	0,038†	-0,217*	-0,371†
DOI <sup>2</sup>		0,003*	0,007†
DOI <sup>3</sup>			0,000†
ln(Z)	-3,062*	-3,080*	-3,016*
UDJ	4,952**	6,065*	6,305*
UDF	-9,132*	-9,333*	-9,468*
R <sup>2</sup>	9,9%	13,5%	13,8%
Skorygowany R <sup>2</sup>	7,6%	10,7%	10,4%

\* –  $p < 0,05$

\*\* –  $p < 0,10$

† –  $p \geq 0,10$

Źródło: obliczenia własne

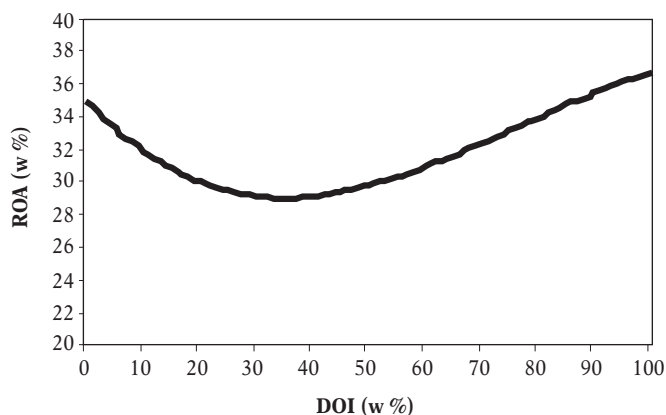


W oparciu o przedstawione wyniki badania można wyciągnąć wniosek, iż w Polsce związek pomiędzy stopniem internacjonalizacji a wynikami przedsiębiorstw ma postać U-kształtną (rys. 9). Wszystkie wprowadzone do modelu zmienne są statystycznie istotne na poziomie istotności 0,05, zaś skorygowany  $R^2$  jest dla tej postaci funkcyjnej najwyższy. W pozostałych równaniach zmienne mierzące stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw są statystycznie nieistotne.

Jeśli chodzi o wielkość przedsiębiorstwa (mierzoną logarytmem naturalnym liczby zatrudnionych), to z jednej strony wyraża ona wielkość zasobów znajdujących się we władaniu firmy, których względnie niewielka ilość może ograniczać korzyści przedsiębiorstwa z internacjonalizacji, z drugiej – duże firmy często napotykają menedżerskie niekorzyści skali, czyli trudności związane ze sprawnym zarządzaniem dużym przedsiębiorstwem, z uwagi na konieczność przetwarzania dużych ilości informacji, wysokie koszty koordynacji i kontroli [Chang, Wang, 2007]. Otrzymane ujemne oszacowanie parametru wyrażającego wpływ wielkości przedsiębiorstwa na wyniki ekonomiczne może sugerować, że największe firmy działające w Polsce nie są efektywnie zarządzane.

Otrzymane wyniki są porównywalne z wynikami badań przeprowadzonych za granicą (znaki oszacowań, wartości  $R^2$ )<sup>12</sup>.

**Rysunek 9. Zależność U-kształtna pomiędzy wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa a stopniem internacjonalizacji**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

## Wnioski

Niniejsze opracowanie stanowi próbę zbadania charakteru związku łączącego stopień internacjonalizacji i zyskowność polskich przedsiębiorstw. Otrzymane wyniki są porównywalne z wynikami badań przeprowadzonych za granicą

<sup>12</sup> Grant [1987] sugeruje, że należy oczekiwać raczej niskich wartości współczynnika  $R^2$ , z uwagi na fakt, iż do modelu włącza się niewiele ze zmiennych, które mają wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.

(charakter próby, użyte zmienne, znaki oszacowań, wartości  $R^2$ ). W szczególności Ruigrok i Wagner [2003] dla tego samego zestawu zmiennych<sup>13</sup> dla próby 84 niemieckich firm za lata 1993-1997 również otrzymali zależność U-kształtną<sup>14</sup>.

W początkowym etapie internacjonalizacji, wyniki przedsiębiorstw pogarszają się, co może być związane ze zwiększonymi kosztami związanymi z brakiem doświadczenia w transakcjach zagranicznych, następnie wzrastają, w miarę jak korzyści internacjonalizacji zaczynają rosnać szybciej niż koszty. Zdając sobie sprawę z takiego stanu rzeczy, menedżerowie polskich przedsiębiorstw muszą uzbroić się w cierpliwość w oczekiwaniu na poprawę zyskowności wynikającą z umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Powinni wykorzystywać nadarżające się możliwości współpracy ze zinternacjonalizowanymi firmami i korzystania z ich doświadczeń, ponieważ mogą w ten sposób skrócić czas niezbędny do przezwyciężenia początkowych barier umiędzynarodowienia i szybciej znaleźć się na rosnącym fragmencie krzywej opisującej związek zachodzący pomiędzy internacjonalizacją i wynikami przedsiębiorstwa [Thomas, 2006].

## Bibliografia

- Annavarjula M., Beldona S., [2000], *Multinationality-Performance Relationship: a Review and Reconceptualization*, „The International Journal of Organizational Analysis”, nr 8(1), s. 48-67.
- Arni A.P., [2003], *Internationalization and Performance in Network Markets: The Case of Electronic Business-to-Business Marketplaces in Europe*, St. Gallen University, Dissertation nr 2774.
- Baumol W.J., [1986], *Microtheory: Applications and Origins*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press and Brighton, England, Wheatsheaf Books.
- Bausch A., Krist M., [2007], *The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis*, Management International Review, nr 47(3), s. 319-347.
- Bednarski L., [2007], *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Boddeyn J.J., [1988], *Political Aspects of MNE Theory*, „Journal of International Business Studies”, nr 19(3), s. 341-363.
- Buckley A., [2002], *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena. Wykorzystanie teorii opcji rzeczywistych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Buhner R., [1987], *Assessing international diversification of West German corporations*, „Strategic Management Journal”, nr 8(1), s. 25-37.
- Brewer T.L., [1992], *An issue-area approach to the analysis of MNE-government relations*, „Journal of International Business Studies”, nr 23(2), s. 295-309.
- Brewer H.L., [1981], *Investor benefits from corporate international diversification*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis”, nr 16(1), s. 113-126.
- Capar N., Kotabe M., [2003], *The Relationship between International Diversification and Performance in Service Firms*, „Journal of International Business Studies”, nr 34(4), s. 345-355.

<sup>13</sup> Z różnicą polegającą na mierzeniu stopnia internacjonalizacji poprzez udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem oraz inną kombinacją zmiennych Z-J wyrażających branżę przemysłu.

<sup>14</sup> Przy zbliżonej wartości współczynnika  $R^2$ .

- Chang S.-C., Wang C.-F., [2007], *The effect of product diversification strategies on the relationship between international diversification and firm performance*, „Journal of World Business”, nr 42(1), s. 61-79.
- Chiang Y.-C., Yu T.-H., [2005], *The Relationship between Multinationality and the Performance of Taiwan Firms*, „Journal of American Academy of Business”, nr 6(1).
- Contractor J., [2007], *Is International Business Good for Companies. The Evolutionary or Multi-Stage Theory of Internationalization vs. the Transaction Cost Perspective*, „Management International Review”, nr 47(3), s. 453-475.
- Contractor J., Kundu S.K., Hsu C.-C., [2003], *A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance*, „Journal of International Business Studies”, nr 34(1), s. 5-8.
- Daniels J.D., Bracker J., [1989], *Profit performance: do foreign operations make a difference*, „Management International Review”, nr 29(1), s. 46-56.
- Daszkiewicz N., [2004], *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.
- Dragun D., [2002], *Challenging the rhetoric: internationalisation, size and financial performance*, European Retail Digest, Vol. 36, s. 25-33.
- Eden L., Thomas D.E., [2000], *Is the multinationality-performance relationship Ushaped*, Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management 2000, Toronto.
- Foss N.J., [1997], *Resources, firms and strategies*, Oxford University Press.
- Geringer M.J., Beamish P.W., daCosta R.C., [1989], *Diversification strategy and internationalization: implications for MNE performance*, „Strategic Management Journal”, nr 10(2), s. 109-119.
- Geringer J.M., Tallman S., Olsen D.M., [2000], *Product and International Diversification Among Japanese Multinational Firms*, „Strategic Management Journal”, nr 21(1), s. 51-80.
- Ghoshal S., [1987], *Global Strategy: an Organizing Framework*, „Strategic Management Journal”, nr 8(5), s. 425-440.
- Giddy I.H., [1978], *The Demise of the Product Cycle Model in International Business Theory*, „Columbia Journal of World Business”, nr 13(1), s. 90-97.
- Gołębiowski T., Witek-Hajduk M.K., [2007a], *Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek, nr 2, s. 17-22.
- Gołębiowski T., Witek-Hajduk M.K., [2007b], *Stopień internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek nr 1, s. 15-21.
- Gomes L., Ramaswamy K., [1999], *An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance*, „Journal of International Business Studies”, nr 30(1), s. 173-188.
- Gorynia M., [2000], *Podstawy strategii przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym*, [w:] Fonfara K. (et. al.), *Strategie przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Grant R.M., [1987], *Multinationality and performance among British manufacturing companies*, „Journal of International Business Studies”, nr 18(3), s. 79-89.
- Gruszecki T., [2002], *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hamel G., Prahalad C., [1985], *Do You Really Have a Global Strategy?*, Harvard Business Review, nr 63(4), 139-148.
- Hannan M.T., Freeman J., [1989], *Organizational ecology*, Cambridge, MA, Harvard Business Press.
- Harveston P.D., Kedia B.L., Francis J.D., [1999], *MNE's Dependence on Foreign Operations and Performance: A Study of MNEs from the "Triad" Regions*, „International Business Review”, nr 3(8), s. 293-307.
- Hirsch S., Lev B., [1971], *Sales Stabilization Through Export Diversification*, „The Review of Economics and Statistics”, nr 53(3), s. 270-277.

- Hsu C., Pereira A., [2008], *Internationalization and Performance: The Moderating Effects of Organizational Learning*, „International Journal of Management Science”, nr 36(2), s. 188-205.
- Johanson J., Vahlne J.-E., [1977], *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies”, nr 8(1), s. 23-32.
- Jones G.R., Hill C.W.L., [1988], *Transaction cost analysis of strategy-structure choice*, „Strategic Management Journal”, nr 9(2), s. 159-172.
- Kucharski L., [1998], *Podstawy teorii przedsiębiorstwa*, [w:] Milewski (red.) *Podstawy ekonomii. Ćwiczenia, zadania, problemy*, PWN, Warszawa.
- Li L., [2007], *Multinationality and Performance: a Synthetic Review and Research Agenda*, „International of Management Reviews”, nr 9(2), s. 117-139.
- Lu J.W., Beamish P.W., [2001], *The internationalization and performance of SMEs*, „Strategic Management Journal”, nr 22(6-7), s. 565-586.
- Lu J.W., Beamish P.W., [2006], *SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability*, „Journal of International Entrepreneurship”, nr 4(1), s. 27-48.
- Langendijk H.P.A.J., Hagman M., Unlu Y., [2000], *The Effect of Multinationality on the Profitability of Fortune 500 Firms*, Paper presented at the annual congress of the European Accounting Association in München, Germany.
- Mathur I., Singh M., Gleason K.C., [2001], *The evidence from Canadian firms on multinational diversification and performance*, „Quarterly Review of Economics and Finance”, nr 41(4), s. 561-578.
- Milewski R., [1999], *Postawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Otta W.J., [1994], *Strategia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, [w:] (red.) Gołębiowski T., *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Plawgo B., [2004], *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa.
- Prahalad C.K., Hamel G., [1990], *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, nr 68(3), s. 79-91.
- Przybylska K., [2001], *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej. Empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Czechach, Polsce i na Węgrzech*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Przybylska K., [2006], *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3, s. 41-57.
- Qian G., [1997], *Assessing product-market diversification of US firms*, „Management International Review”, nr 37(2), s. 127-149.
- Qian G., [2002], *Multinationality, product diversification, and profitability of emerging US small- and medium-sized enterprises*, „Journal of Business Venturing”, nr 17(6), s. 611-633.
- Qian G., Li J., [2002], *Multinationality, Global Market Diversification and Profitability among the Largest US Firms*, „Journal of Business Research”, nr 4(55), s. 325-355.
- Ramaswamy K., [1992], *Multinationality and performance: a synthesis and redirection*, „Advances in International Comparative Management”, nr 7(2), s. 241-267.
- Ramaswamy K., [1995], *Multinationality, configuration, and performance: a study of MNEs in the US drug and pharmaceutical industry*, „Journal of International Management”, nr 1(2), s. 231-253.
- Reeb D.M., Kwok C.C.Y., Baek Y.H., [1998], *Systematic risk of the multinational corporation*, „Journal of International Business Studies”, nr 29(2), s. 263-279.
- Ruigrok W., Amann W., Wagner H., [2007], *The Internationalization – Performance Relationship at Swiss Firms: A Test of the S-Shape and Extreme Degrees of Internationalization*, „Management International Review”, nr 3(47), s. 349-368.

- Ruigrok W., Wagner H., [2003], *Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective*, „Management International Review”, nr 43(1), s. 63-83.
- Ruigrok W., Wagner H., [2004], *Internationalization and firm performance: Meta-analytic review and future research directions*, Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of International Business, Stockholm, Sweden.
- Rymarczyk J., [1996], *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk J., [2004], *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Siddharta N.S., Lall L., [1982], *Recent growth of the largest US multinationals*, „Oxford Bulletin of Economics and Statistics”, nr 44(1), s. 1-13.
- Sierpińska M., Jachna T., [2004], *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sullivan D., [1994], *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*, „Journal of International Business Studies”, nr 25(2), s. 325-342.
- Tallman S., Li J., [1996], *Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms*, „Academy of Management Journal”, nr 39(1), s. 179-196.
- Thomas D.E., Eden L., [2004], *What is the Shape of the Multinationality-Performance Relationship?*, „The Multinational Business Review”, nr 12(1), s. 89-110.
- Thomas D.E., [2006], *International diversification and firm performance in Mexican firms: A curvilinear relationship?*, „Journal of Business Research”, nr 59(4), s. 501-507.
- Vernon R., [1971], *Sovereignty at bay: the multinational spread of U.S. enterprises*, New York, Basic Books.
- Wernerfelt B., [1984], *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, nr 5(2), s. 171-180.
- Zaheer S., [1995], *Overcoming the Liability of Foreignness*, „Academy of Management Journal”, nr 38(2), s. 439-646.

## THE INTERNATIONALIZATION AND PERFORMANCE OF POLAND'S LARGEST MANUFACTURING FIRMS

### Summary

The paper aims to identify the effects of internationalization on firms' financial performance.

Numerous empirical investigations have attempted to study the relationship between internationalization and firm performance, producing both monotonic and curvilinear findings. The paper uses a sample of Polish businesses from the 2005-2006 period based on an annual league table of Poland's 500 largest companies ranked by *Rzeczpospolita* daily newspaper.

The dependent variable, firm performance, was measured using the return on assets. The key independent variable, the degree of internationalization, was measured by the ratio of foreign sales (exports) to total sales. The authors controlled for firm size, which was measured by the natural logarithm of total employment.

The econometric analysis of a cross-sectional data set of multinational firms yielded results that point to a non-monotonic relationship between the degree of internationalization and firm performance, Doryń and Stachera say. The study shows that there is a standard U-shaped curvilinear relationship between international diversification and firm performance. Polish firms initially suffer a decline in profits

as they expand internationally, but over time, through gaining experience and through organizational learning, they begin to derive benefits from their international expansion and their performance improves.

**Keywords:** firm performance, internationalization, exports